



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

CURSO DE PEDAGOGIA

ELLEN SUSANNY SANTOS DE SOUZA

KARLA DANIELLY MARTINS DE MEDEIROS

IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA QUALIDADE DA
EDUCAÇÃO

JOÃO PESSOA – PB

DEZEMBRO/2017

ELLEN SUSANY SANTOS DE SOUZA
KARLA DANIELLY MARTINS DE MEDEIROS

IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA QUALIDADE DA
EDUCAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade federal da Paraíba – UFPB, como
requisito institucional para obtenção do título de
Licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Fábio do Nascimento Fonsêca

JOÃO PESSOA – PB

DEZEMBRO/2017

S729i Souza, Ellen Susany Santos de.

Implicações da gestão democrática na qualidade da educação / Ellen Susany Santos de Souza, Karla Danielly Martins de Medeiros. – João Pessoa: UFPB, 2017.

40f.

Orientador: Fábio do Nascimento Fonsêca

Trabalho de conclusão de curso (graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba/Centro de Educação

1. Gestão democrática. 2. Gestão participativa. 3. Educação escolar. I. Medeiros, Karla Danielly Martins de. II. Título.

**IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA QUALIDADE DA
EDUCAÇÃO**

Apresentado em: 06 / 12 / 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Fábio Do Nascimento Fonsêca
ORIENTADOR

Profª Drª Marlene Helena De Oliveira França
MEMBRO



Prof. Me. Luciano de Sousa Silva
MEMBRO

JOÃO PESSOA – PB

DEZEMBRO/2017

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente à Deus que nos manteve no nosso propósito, nos dando sabedoria nas horas difíceis e nos guiando até aqui.

Aos nossos pais que foram nosso suporte em casa, cuidando de nossos filhos para que pudéssemos concluir mais esse ciclo de nossas vidas.

Aos nossos amados filhos que foram nossa fonte de inspiração para que nunca desistíssemos, mesmo com tantas pedras no caminho, sempre foram nosso combustível.

Aos nossos esposos que se mantiveram sempre pacientes e permaneceram, em todos os momentos, companheiros e compreensíveis em nossas ausências.

Ao nosso querido e excelente orientador Prof. Dr. Fábio Fonsêca, que nos acolheu com tanto carinho e acima de tudo, com muita paciência, nosso muito obrigado.

Agradecemos a círculo de amizade que formamos ao longo do curso e todos os professores que cumpriram seu papel brilhantemente, sendo nossas inspirações para prosseguir. E a todos que direta ou indiretamente nos ajudaram a encerrar mais essa etapa e, que seja apenas o começo!

Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas. Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de serem pássaros, pois sua essência é o voo. Escolas que são asas existem para dar coragem aos pássaros para que voem. Não ensinam o voo, pois já nascem sabendo, mas o encorajam. (Rubem Alves)

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso é o resultado de uma pesquisa intitulada “As implicações da gestão democrática na qualidade da educação”, tendo como propósito analisar de que forma a gestão democrática e a participação dos diferentes segmentos contribui para a melhoria da qualidade da educação escolar. A pesquisa, de cunho qualitativa, foi desenvolvida mediante aplicação de questionário, composto por questões abertas, com 8 professores de um Escola, localizada no município de Cabedelo. Em nossa discussão, buscamos compreender as implicações de uma gestão escolar democrática, com participação dos diferentes segmentos na qualidade do ensino oferecido, estabelecendo relação entre participação, democratização e qualidade da educação escolar, entendendo como necessária esta articulação. A partir das análises empreendidas, compreendemos os fatores fundamentais que precisam estar presentes para que se concretize uma gestão participativa e democrática e analisamos o olhar dos professores, em particular da escola pesquisada, que não podem oferecer sozinhos uma educação de qualidade, visto que a gestão não atua para o desenvolvimento pleno da instituição e dos alunos matriculados. Estas questões nos permitem inferir que esta problemática é de grande relevância e se concretiza quando observada como um dos obstáculos encontrados nas escolas brasileiras, que é a necessidade de educação de qualidade aliada a gestão escolar centrada no diretor.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Participação. Qualidade do Ensino.

ABSTRACT

This conclusion course work is a result of a research named as "The implications of a democratic management in the Education quality". The objective of it was analyzing how the democratic management and the participation of different segments inside the school could contribute for a improvement in the Education quality. The research, using qualitative marks, was developed with questionnaires' applications, with open questions, with 8 teachers of public schools located in Cabedelo's city. In our discussion, we tried to understand the implications of a democratic management, with the participation of different segments in the quality of the offered Education, trying to establish relations between the participation, democratization and quality education. Beginning with the analyses, we understood some fundamental factors that need to be present so they can accomplish a participative and democratic management and we investigate the teacher's version of the school. The research's result will allow us to understand that this problems are relevant and the accomplish is a challenge in the majority of the Brazilian schools, in a perspective of a Education with quality.

KEY WORDS: Democratic management. Participation. Quality of education.

LISTA DE SIGLAS

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola

PPP - Projeto Político Pedagógico

LISTA DE APÊNDICES

Questionário.....	43
-------------------	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRATIZAÇÃO.....	13
1.1 GESTÃO ESCOLAR.....	13
1.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	14
1.3 A DEMOCRACIA E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO ESCOLAR.....	19
1.4 MECANISMOS PARA A DEMOCRATIZAÇÃO NO ÂMBITO ESCOLAR.....	21
2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	27
2.1 O PERCURSO METODOLÓGICO.....	27
2.2 O UNIVERSO DA PESQUISA.....	27
2.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA.....	28
2.4 O INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS.....	29
2.5 OS DADOS DA PESQUISA: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICES.....	43

INTRODUÇÃO

O objeto de estudo que está contido nesta proposta de pesquisa é a relação entre a democratização da gestão escolar, a participação da comunidade e a melhoria da qualidade de ensino, tendo como referência uma das escolas da rede estadual de ensino da Paraíba, localizada na cidade de Cabedelo – PB. A temática do trabalho surgiu do desejo de discutir a importância de uma gestão efetivamente democrática e suas implicações dentro do âmbito escolar e, de modo mais específico, a sua repercussão na qualidade do trabalho pedagógico da escola. De maneira particular, buscamos partir de uma visão do professor, enquanto mediador do processo de ensino-aprendizagem, entendendo que, no contexto atual, a gestão deixa de ser uma função exclusiva do diretor e passa a ser da responsabilidade de todos que fazem parte da escola.

Assim, procuramos investigar a gestão democrática tendo como ponto de partida a visão dos professores, uma vez que estes são personagens centrais no desempenho da função social da escola e, em torno do seu trabalho, gravitam as demais funções e papéis desenvolvidos na instituição escolar. Dessa forma, além de proporcionar o processo de aprendizagem com seu trabalho docente, também contribuir para a reorganização do espaço escolar e ter voz sobre todos os processos que ocorrem dentro da escola, bem como a contribuição para uma educação de qualidade.

Diante disto, o objetivo deste trabalho será proporcionar o entendimento da necessidade de uma política de gestão democrática nas escolas públicas e como essa efetivação da democracia contribui para um bom funcionamento do espaço escolar, com significativas melhorias nas condições de trabalho para os professores e como resultado o aumento do rendimento dos alunos.

Em decorrência do tema acima citado, colocamos então, como problema de pesquisa, com o sentido de analisar as implicações da democratização da educação e sua influência sobre a qualidade do ensino, tendo sido usadas as seguintes questões:

- Em sua opinião, quais devem ser os papéis e as tarefas da gestão numa escola pública?
- Você acredita que o modelo de gestão e de participação (desta instituição de ensino) na escola contribui para a qualidade do ensino? De que forma?

- Em sua opinião, uma gestão democrática pode melhorar o trabalho da escola e a qualidade do ensino? Por quê?
- Como define ou caracteriza a gestão nesta escola?
- O que você considera positivo ou negativo e o que acredita que pode melhorar em relação à participação?
- Como se dá a participação dos diferentes segmentos na gestão da escola?

A justificativa deste trabalho partiu da necessidade que foi observada com frequência nas escolas públicas onde foram nossos campos de Estágio Supervisionado, além das experiências que possuímos em outras escolas, as quais já frequentamos, uma vez que boa parte delas o poder é centrado no gestor e o processo de tomada de decisões não ocorre com a participação dos diferentes segmentos, sem a necessária democratização. Dessa forma, precisando de uma gestão baseada na democracia, que tenha como princípio a descentralização, a participação e a transparência, para que assim a educação de qualidade seja oferecida dentro destas escolas.

Sabemos que a gestão democrática deve ser uma construção progressiva e que constitui requisito da qualidade da educação escolar, sendo preciso neste contexto, basear as relações dos sujeitos envolvidos no diálogo e na alteridade, fortalecendo a autonomia dentro do âmbito escolar. A gestão, assim, não deve ser enxergada somente como um conjunto de práticas burocráticas voltadas à escola, mas sim, como um viés de promoção do fazer democrático, da participação da comunidade e da cidadania, promovendo assim a integração entre a instituição e a comunidade escolar. Notamos, portanto, na escola que foi pesquisada que se faz necessário observar as relações dentro da mesma, e a atuação da equipe gestora, bem como sua articulação com os diferentes segmentos, e o trabalho coletivo que é desenvolvido dentro da escola, a partir da visão dos professores que lá lecionam.

Por esta razão, a escolha se ratifica no sentido de que esperamos demonstrar, com este trabalho, a relação existente entre gestão democrática, participação e qualidade de ensino, com base no registro da experiência na escola pública pesquisada. Portanto, busca-se atingir o seguinte objetivo geral do trabalho: proporcionar o entendimento da necessidade de uma política de gestão democrática nas escolas públicas e como essa efetivação da democracia contribui com a qualidade da educação oferecida e para o bom funcionamento do espaço escolar. E, além disto, de forma específica, buscamos também, estabelecer uma relação entre democratização e qualidade de ensino; analisar de que forma

a gestão democrática e a participação dos diferentes segmentos contribui para a melhoria da qualidade da educação escolar; e caracterizar como se dá a articulação entre a democratização da gestão e a participação da comunidade na experiência da escola pesquisada.

O primeiro capítulo deste trabalho está dividido em quatro sub-capítulos, que tratam da gestão escolar, em seguida da gestão democrática e participativa, abordamos também a democracia e a qualidade da educação escolar e por fim os mecanismos para a democratização no âmbito escolar.

Já no segundo capítulo trataremos sobre nossa pesquisa na escola pública de Cabedelo, este também é dividido em sub-capítulos que englobam: o percurso metodológico, o universo da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, o instrumento para a coleta de dados e os dados da pesquisa (análise e interpretação). E por fim, as considerações a cerca da execução do nosso trabalho.

Para nossa pesquisa utilizamos alguns autores que fundamentaram nossos estudos a cerca do tema, dentre os que nos deram mais base estão: *Moacir Gadotti* (Escola Cidadã - 1992), *Victor Henrique Paro* (Gestão democrática da escola pública - 2000) e *Heloísa Luck* (Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional – 2010).

É notório que a gestão democrática na escola traz em si muitas dúvidas sobre como fazer com que todos os envolvidos no processo participem não só na execução de projetos, mas principalmente, na tomada de decisões que envolvam suas vidas. Por este motivo, consideramos importante estudarmos esse tema e mostrar o quanto é necessário realizar práticas democráticas dentro das escolas.

1. GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRATIZAÇÃO

1.1. Gestão escolar

É notório que a sociedade atual vive em um processo constante de mudanças e de transformações políticas, culturais, sociais e de valores e com a educação não é diferente. A escola, por sua vez, possui o desafio e o papel de adaptar-se a estas mudanças, tornando-se dinâmica, marcada pela pluralidade e pela diversidade. Neste sentido, quem está à frente da escola, seguindo o papel de líder e representante escolar, o gestor, é quem irá lidar com estes processos dentro da escola da melhor forma possível, buscando promover a participação de todos os envolvidos na tarefa educativa realizada pela escola. Por isso torna-se essencial a cada dia mais a descentralização deste “poder” do gestor, ou seja, a esforço de compartilhar as tarefas, as responsabilidades e a tomada de decisões dentro da instituição, junto a funcionários, professores, alunos e pais de alunos, para que se alcance uma educação de qualidade, com a participação de todos.

Para a continuidade desta reflexão, cabe, inicialmente, trazer à esta discussão sobre a gestão escolar e seu papel, o entendimento do que é gestão educacional. De acordo com Heloísa Lück:

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados (LÜCK, 2010, p. 25).

Segundo Rios (2003, p. 91), “é tarefa da escola desenvolver capacidades, habilidades e isso se realiza pela socialização dos conhecimentos, dos múltiplos saberes”. Ou seja, a escola deve ser capaz de tornar o sujeito ativo no processo de ensino aprendizagem. Para isso, a escola precisa proporcionar um ambiente que seja favorável à aprendizagem e a convivência, onde o aluno possa sentir-se bem, seguro e seja participativo. Para dar conta desta tarefa, é importante que a escola crie mecanismos e canais que viabilizem a participação dos alunos, no seu próprio processo de formação, como também daqueles sujeitos que se relacionam com a instituição escola (pais, comunidade, etc.). Quando a escola permite que os alunos participem da escolha dos projetos, por exemplo, torna o aprendizado mais comprometido com a democratização e

possibilita ao aluno a dar mais significado a sua própria aprendizagem. Desta forma, o aluno torna-se sujeito da própria aprendizagem.

A Gestão Escolar é de suma importância na transformação de uma escola que atenda as atuais exigências de uma comunidade, cada vez mais integrada em termos de conhecimento e inclusão, pois, a escola precisa acompanhar e desenvolver metodologias para sanar os mais diversos problemas que caracterizam este ambiente, sendo que este está cada vez mais se tornando o mais complexo dos ambientes por acolher as mais diversas realidades da sociedade ou da comunidade que está inserida.

A escola pertence à sociedade global e, por isso, é fortemente influenciada pelas mudanças sofridas pela sociedade, seja no âmbito econômico e até das relações sociais humanas. Contudo, a escola também influencia a sociedade de maneiras distintas e próprias da educação através de sua função que é o ensino do conhecimento historicamente acumulado pela humanidade. Para atender as exigências que hoje a realidade social impõe à escola, o gestor em seu perfil de líder, deverá ter noções, conhecimentos e ser capacitado para compreender o processo de ensino-aprendizagem que ocorre neste espaço. Além disso, o gestor precisa usar sua autoridade moderadamente, deixando de lado a gestão centralizadora e procurando respeitar a alteridade fazer uso da empatia. Noutras palavras, o trabalho do gestor, nesta perspectiva, deve ser caracterizado pelo compartilhamento do poder.

O gestor precisa também buscar soluções para possíveis problemas dentro da escola, estar envolvido com projetos, lançar metas, gerir pessoas, administrar recursos pedagógicos, estar ciente de como estão sendo gastos os recursos financeiros, tendo sempre atentando como foco principal o aluno. Para tanto, é importante que a equipe gestora possua uma convivência harmoniosa com a comunidade e com a escola de um modo geral, pois só assim conseguirá o engajamento de todos para o cumprimento da missão educativa realizada pela escola.

1.2. Gestão democrática e participativa

A democracia começou a tomar forma no Brasil a partir da promulgação da Constituição de 1998, que institui a “democracia participativa” e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder “diretamente” (Art.1), o que foi o marco no início das reivindicações por democracia.

O avanço de experiências de descentralização, de participação e de exercício de autonomia vêm, portanto, se consolidando e se afirmando como princípios na organização da educação escolar no país, como fundamentos para a democratização tanto da escola quanto da sociedade. Gadotti (1994, p. 2) afirma que há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática na escola pública: A primeira delas é que a escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática constitui, dessa forma, um passo importante no aprendizado da democracia. A segunda razão diz respeito ao que pode ser melhorado com relação ao que é específico da escola: o ensino. A participação na tomada de decisões contribui para um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todas as práticas que nela se a constituem, propiciando uma maior aproximação das necessidades dos alunos aos conteúdos que serão ministrados pelos professores.

Partindo do princípio já sinalizado acima, de que a gestão escolar, para propiciar um melhor funcionamento e desenvolvimento da organização do trabalho no interior da escola, precisa ser democrática e estar articulada com os diferentes segmentos que atuam na escola, é fundamental que estabeleçamos, de início, a compreensão do que entendemos por Gestão Democrática. De acordo com Gadotti (1994), a oferta da educação básica pública deve ser organizada em torno de um sistema único e descentralizado, o qual “supõe objetivos e metas educacionais claramente estabelecidos entre escolas e governo, visando a democratização do acesso e da gestão e a construção de uma nova qualidade de ensino”. Esta definição aponta para a necessidade de uma gestão comprometida com um processo coletivo e participativo de tomada de decisões.

A necessidade da participação na tomada de decisões dentro da escola, por sua vez, também nos leva a outro importante conceito, que é o de Autonomia da Escola, que, ainda segundo Gadotti,

Sempre foi associada ao tema da liberdade individual e social, ruptura com esquemas centralizados em recentemente, com a transformação social e que [...] cada escola deveria poder escolher e construir seu próprio PPP, refere-se a criação de novas relações sociais que se opõem às relações autoritárias existentes [...] a autonomia admite a diferença. Escola não significa um prédio, um único espaço ou local. Escola significa projeto em torno do qual poderiam associar-se várias unidades escolares, superando o temido problema da automatização do sistema de educação (1994, 2).

É, portanto, a partir destes conceitos de autonomia e de participação, que discutiremos como se dá o processo de democratização do ensino numa escola pública,

especificamente na escola pesquisada. Ou seja, a gestão democrática deve partir da hipótese de que a comunidade e aqueles que fazem parte diariamente da escola (alunos e pais) deixem de ser apenas receptores e passem a ser, também, dirigentes e gestores da instituição. É válido ressaltar que, existem dificuldades claras, que limitam a efetivação de uma gestão democrática, como a própria cultura democrática ainda pouco consolidada, não só no âmbito escolar, mas nos diversos segmentos da sociedade; a resistência do gestor no tocante ao compartilhamento do poder; a resistência com respeito à ideia de participação e as dificuldades de entender a riqueza desse processo de democratização.

A democratização na educação no país também se inaugura com a Constituição Federal de 1998 e se consolida na LDBEN nº9.94/96 que estabeleceu instrumentos que possibilitam a participação democrática na escola. No que se refere a gestão democrática a LDBEN estabelece que:

Art. 3º.: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

Art. 14: Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática (...):

I – participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica;

II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15: Os sistemas de ensino assegurarão às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

A descentralização do poder, como se vê, na história da nossa sociedade, ainda é uma experiência bastante recente e surgiu sobretudo a partir do processo de redemocratização do país. Nesse contexto, muitas políticas foram implantadas e algumas políticas vigentes permitem à escola mais autonomia nas decisões, no que diz respeito a como devem ser geridos os recursos e qual a melhor forma de organizar a educação dentro do contexto onde a escola está inserida. Por exemplo, o PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), foi um programa que permitiu que a escola pública passasse a receber o dinheiro para alguns de seus gastos sem intermediários, possibilitando aos gestores decidir, com a equipe e a comunidade, como a verba deveria ser usada, nesse sentido surgiu dentro de um proposta de democratização, que unida com a Constituição e com a LDBEN, são exemplos de conquista na direção do alcance desta autonomia.

Assim, é válido ressaltar que a escola, por ser um espaço de aprendizagem, não deve apenas educar para as disciplinas ou para que o aluno tenha êxito no processo de

escolarização. Mas também é papel da mesma formar cidadãos conscientes e atuantes nas tomadas de decisões não apenas da escola, mas também da sociedade na qual está inserido.

Gadotti (1992, p. 61-69), aponta alguns princípios que devem reger a gestão democrática de uma escola. São eles: a comunicação direta, a autonomia da escola e a avaliação permanente do desempenho escolar. A gestão democrática de uma escola pode ser avaliada pelo efetivo engajamento de todos nas decisões comuns que abrangem a escola. Implica ainda que os usuários sejam seus dirigentes e gestores e não apenas receptores dos serviços educacionais. Abrir espaço para diálogo dentro do espaço de trabalho é uma tomada de decisão muito importante, pois além de contribuir para um melhor funcionamento do ambiente, torna cada indivíduo importante, de modo que, cada um possa contribuir para solucionar as dificuldades e participar das conquistas.

Outro aspecto importante a ser tratado no tocante à gestão democrática, em sua dimensão pedagógica, é o da participação dos profissionais da escola, em especial os professores, na elaboração e escolha dos temas dos projetos de intervenção pedagógica, levando em consideração que são estes que estão no cotidiano da sala de aula e que percebem de maneira nítida e direta a necessidade de cada aluno ou de cada turma. Logo, o planejamento didático deve deixar de ser a imposição de uma forma de trabalho e se transformar em algo realizado e trabalhado coletivamente e de interesse de todos, contribuindo assim, com o alcance dos objetivos do mesmo. Dessa forma, segundo Libâneo:

É possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes (LIBÂNEO, 2006, p.328).

Assim, a instituição escolar deve buscar que o processo de gestão da escola aconteça de forma democrática e participativa, pautada no compromisso e responsabilidade de todos que fazem parte dela, estando à gestão engajada em todas as ações desenvolvidas, monitorando as atividades através de um sistema voltado para a educação de qualidade, comprometido com a efetividade do processo de ensino e de aprendizagem. A organização da escola, no momento em que se propõe construir uma gestão democrática deve ser pautada no diálogo e na participação das pessoas na gestão e na educação. Entretanto, por vezes, uma compreensão limitada do que seja uma gestão democrática, acaba

transformando a mesma numa simples organização formal de espaços de representação, o que acaba não sendo suficiente para levar a termo o avanço democrático necessário.

A gestão democrática tem como fundamento a sua constituição como processo político por meio do qual “as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola” (SOUZA et al, 2005, p. 20)), dessa forma, sabemos que é um processo que deve ser sustentado no diálogo e na alteridade, devendo ter como base a participação efetiva de todos os segmentos que participam comunidade escolar, de modo a respeitar as normas construídas coletivamente para as tomadas de decisão e a garantia do amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

É preciso entender que, a partir do momento em que se pensa em democratizar a gestão escolar, faz-se necessário repensar e reestruturar uma nova organização de trabalho na instituição escolar, bem como repensar as relações de trabalho. Somente assim é que se criarão condições que propiciem a real participação de todos os segmentos, proporcionando mais liberdade para que todos que fazem parte da escola possam ter mais espaço para demonstrar conhecimento, intervir e trocar experiências e ideias.

Em face desses elementos, o tema gestão democrática vem sendo objeto de discussão entre os educadores. Todavia, a partir de nossas vivências pessoais e das experiências de estágio, observamos que inúmeras escolas se dizem democráticas, possuem apenas uma gestão participativa. Dessa forma, fica evidente que é necessário distinguir gestão participativa e gestão democrática. A participação significa engajar-se em uma atividade já existente com sua própria estrutura e finalidade, ou seja, onde a opinião dos participantes pode ou não ser levada em consideração no processo de tomada de decisões. Já, a democracia, constitui um processo onde todos cooperam para um bem comum, e onde os participantes constituem-se como sujeitos ativos no processo de tomada de decisões, exercendo sua autonomia e participando efetivamente dos processos de gestão da instituição.

Gadotti (1997, p. 46) afirma, acerca da ideia de autonomia, que a mesma é intrínseca “à ideia de democracia e cidadania. Cidadão é aquele que participa do governo e só pode participar do governo (participar da tomada de decisões) quem tiver poder e tiver liberdade e autonomia para exercê-lo”. Dessa forma, a participação e a democratização num sistema político de ensino é uma forma prática de desenvolver a autonomia e de formar para a cidadania. Ainda segundo Gadotti, a população necessita, de modo efetivo, tomar posse das informações, de modo a “poder participar; ela precisa compreender o

funcionamento da administração – em particular, do orçamento – e as leis que regem a administração pública e limitam a ação transformativa”.

A prática da democracia e da participação habilitará os profissionais de educação ao desenvolvimento pleno do trabalho coletivo na realização das atividades escolares, no planejamento e no processo de tomada de decisões, articulando as ações educacionais e aumentando o foco no aluno e na qualidade do ensino, culminando assim na efetividade do trabalho e escolar e no sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Além disso, a participação é essencial para que se defina e implemente padrões de qualidade para as práticas educacionais desenvolvidas dentro da escola.

Assim, a participação essencial dos diferentes segmentos da escola culminará na democracia, e, dentro da gestão democrática, descentralização e autonomia devem caminhar juntos e atrelados para a efetivação da referida gestão. De outro modo, teremos apenas uma gestão participativa, com reuniões frequentes, questionamentos sobre como pode ser melhor organizados os processos escolares, porém com a decisão do gestor se impondo ao final do processo decisório.

1.3 A democracia e a qualidade da educação escolar

Vivemos em um momento onde a população vem buscando exercer seu poder de maneira direta. No sentido do objetivo deste trabalho, se faz necessário abordar um pouco sobre como esta busca pela democracia influencia efetivamente na qualidade da educação, visto que, neste cenário em que vivemos são muito os problemas enfrentados pela escola pública, que afetam diretamente a qualidade do ensino ofertado.

Nas últimas décadas, políticas públicas vinculadas a processos de avaliação da qualidade do ensino ofertado nas escolas, vem se consolidando, a exemplo do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). Criado em 2007, O IDEB é em um índice que agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações, feitas pelo MEC em larga escala, a possibilidade de resultados que ajudem a traçar metas de qualidade educacional, focando no fluxo escolar e em médias de desempenho nas avaliações (Cf. BRASIL, 2017). Desta forma, o nível da qualidade do ensino tem direta influência com o trabalho que a gestão escolar desenvolve dentro das escolas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96), determinou à União a responsabilidade pela avaliação da educação, como pode ser constatado em seu art. 9º, inciso VI: “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no

ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino”.

Neste sentido, para que exista uma gestão efetivamente democrática é preciso pautar-se em princípios, comprometidos com a qualidade educacional escolar. Vale, contudo, ressaltar que as dificuldades para efetivação da gestão democrática, e para a consequente repercussão na qualidade de ensino, são inúmeras e o processo possui limites e desafios que podem existir a todo instante. Dentre estas dificuldades, por exemplo, está a da concretização da efetiva participação da comunidade a necessidade da continuidade entre a educação familiar e a educação escolar.

Nesse sentido, Paro afirma que deve haver “integração dos pais com a escola, em que ambos se apropriem de uma concepção elaborada de educação que, por um lado, é um bem cultural para ambos e, por outro, pode favorecer a educação escolar” (PARO, 2000, p. 25). Em relação a influência da participação da comunidade na qualidade do ensino oferecido, Gadotti e Romão (1997, p. 16) também reforçam que a participação e a qualidade do ensino estão atreladas, como no trecho abaixo:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (1997, p. 16).

A gestão, portanto, necessita da participação de todos os segmentos, como condição para a garantia da qualidade do processo educativo escolar e para a efetividade do processo de ensino-aprendizagem, dentro de uma proposta educacional inclusiva. De igual modo, o gestor precisa também trabalhar no sentido de alcançar junto com os educadores a qualidade na parte pedagógica. O professor da sala regular precisa contar com o respaldo da direção escolar, da equipe de especialistas (orientadores, supervisores educacionais e outros), de forma participativa e descentralizada, fazendo com que todos estejam engajados para o sucesso escolar dos educandos.

Por vezes o educador pode até ter ideias novas, um plano de ação diferenciado para colocar em prática na sua sala de aula, mas quando a gestão é comunicada sobre a proposta, esta, logo, não é bem recebida por parte dos diretores, dos colegas e pelos demais membros da escola, devido ao descompasso entre o que está proposto no PPP da escola (quando existe PPP) e o que a escola tem o hábito de fazer para o mesmo fim. Presa ao conservadorismo e à estrutura do modelo de gestão imposto pelos diretores escolares, a escola, continua norteadas por mecanismos elitistas de promoção dos melhores alunos em

todos os seus níveis de ensino, o que contribui apenas para aumentar e manter o preconceito e discriminação em relação aos alunos com nível abaixo do esperado. Neste sentido a equipe gestora também têm influência direta na qualidade do ensino oferecido, já que ele precisa dar um suporte tanto na parte de traçar objetivos de ensino e conseguir alcançá-los quanto no processo de avaliação do desempenho dos alunos.

Um aluno deficiente intelectual por exemplo, tem dificuldades de acompanhar o ensino, principalmente em escolas que mantêm um modelo conservador e uma gestão autoritária e centralizadora. Estas escolas apenas acentuam a deficiência de um aluno, aumentando a inibição deste e reforçando os sintomas já existentes, agravando suas dificuldades no processo de ensino-aprendizagem, e obtendo assim, do aluno, um baixo rendimento, por conta de uma gestão mal qualificada e mal organizada pedagogicamente, que não consegue atender as diversidades dos alunos dentro da instituição, nem consegue compreender a necessidade de adaptação de objetivos e metas para alguns educandos que possuem dificuldade de aprendizagem, por este motivo, não consegue convergir numa melhor qualidade do ensino público. É preciso entender que a gestão escolar tem uma dimensão eminentemente pedagógica, que deve estar comprometida com a qualidade e a efetividade da prática educativa e com o sucesso na aprendizagem dos alunos. Como afirma Paro,

A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (2000, p. 7).

E o alcance dos fins pedagógicos com qualidade só se concretiza efetivamente, na nossa compreensão, com o trabalho coletivo, democrático e participativo. É papel essencial do gestor, nesse sentido, ser um articulador do trabalho coletivo com os integrantes da escola que busque o sucesso escolar de seus alunos, evitando a reprovação e a evasão escolar, objetivando a qualidade da educação, de modo que o próprio aluno e a comunidade escolar evidenciem o melhor que pode ser oferecido em questão de educação escolar naquela instituição.

1.4 Mecanismos para democratização no âmbito escolar

A gestão democrática se realiza concretamente a partir de determinadas práticas e ações concretas. No âmbito escolar, existem alguns mecanismos que auxiliam de forma importante a concretização de tais práticas e ações, na ampliação da democracia nos processos de gestão e organização da escola. Dentre estes, Souza (2005), destaca:

- **Conferência Local da Comunidade Escolar:** A instância que tem o papel de definir os eixos de atuação da escola. A mesma deve ser realizada uma vez no ano, com a participação de toda a comunidade escolar e não apenas os representantes do conselho, mas todo o entorno da instituição.
- **Conselho Escolar:** É a instância que tem o papel de coordenar a gestão escolar, e que se responsabiliza pelo estudo e planejamento, pelo debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das ações da escola, seja no campo pedagógico ou nas esferas administrativa e financeira, sendo composto por professores, funcionários, alunos e seus familiares.
- **Rotatividade no quadro dirigente da escola:** Condição importante para a garantia da efetiva democratização da gestão, uma vez que as eleições diretas são importantes para que os gestores e dirigentes escolares não tomem posse do cargo por um longo período de tempo, mas sim exerçam a função com rotatividade e alternância por não mais do que dois mandatos.
- **Associação de Pais:** É uma instância que cumpre, para a família dos alunos da escola, a mesma função que o grêmio estudantil desempenha junto aos alunos, organizando e representando interesse do segmento (Famíliares dos alunos), não tendo como tarefa gerir recursos financeiros.
- **Grêmios Estudantis:** Seu papel é o de organizar e representar os alunos, defendendo seus interesses dentro do âmbito escolar, deve ser construído e implementado pelos próprios alunos, tanto para instância de organização como para vivência democrática, apenas com pequenas orientações e suporte materiais dos funcionários.

Além destas instituições é importante salientar um ponto que o autor não cita e que diz respeito ao funcionamento do conselho de classe, que serve de espaço coletivo de discussão pedagógicas, auxiliando nas questões relacionadas a aprendizagem, avaliação, envolvendo os professores, a gestão e, conseqüentemente, implicando numa busca efetiva pela qualidade do ensino oferecido. Visto isso, reforçamos que o conselho escolar exerce um papel importante, pois é responsável pelo acompanhamento da gestão no cotidiano da

escola, sendo um órgão de democracia representativa onde fazem parte diversos segmentos da escola (professores, funcionários, alunos e pais de alunos) que são eleitos diretamente.

Logo, a gestão democrática não deve limitar-se apenas à escolha dos representantes do conselho de classe (visto que, em muitas escolas, atualmente, a escolha da direção da escola não acontece mais de forma democrática e sim por escolha direta da secretaria de educação. O conselho de classe deve ser formado através de uma eleição democrática onde há a participação de todos os segmentos da escola.), mas, sobretudo da participação efetiva da comunidade escolar. Dalberio (2008, p.6), ressalta a importância dos conselhos quando diz que “é importante a criação de conselhos ou grupos que ajudem na efetivação da democracia na escola [...] e que tais instâncias colegiadas devem fazer parte do PPP da escola, conhecer e construir a concepção educacional que orienta a prática pedagógica”.

Os conselhos que são construídos dentro da escola, como os conselhos e grêmios, têm o objetivo de viabilizar a participação da comunidade na vida escolar e nas tomadas de decisão, como parte do processo de democratização das relações intra-escolares. Ao gestor por sua vez, cabe descentralizar o processo de tomadas de decisão e compartilhar com os demais profissionais da educação (muitas vezes por meio do conselho escolar, sendo este por sua vez, responsável de passar as decisões para os demais) as tarefas e atribuições relativas à organização e ao funcionamento da escola. Um exemplo dessa descentralização e de mecanismos facilitadores da democracia seria a participação dos professores na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, função esta que por muito tempo era exercida apenas pelo coordenador/supervisor pedagógico, embora, devendo o PPP, ser elaborado a partir do anseios e necessidades da escola e da comunidade, implicando em uma “partilha do poder”.

Libâneo (2005, p.357-359), apresenta quatro razões que justificam a importância do Projeto Político-Pedagógico. São elas:

- 1- Na escola, diretores, especialistas, professores, funcionários, alunos e comunidade estão envolvidos em uma atividade conjunta para a formação humana, que implica valores, convicções. Por isso o Projeto Político Pedagógico é a “expressão das aspirações e interesses do grupo”.
- 2- O Projeto Político Pedagógico é resultado de práticas participativas, de trabalho coletivo, propiciando a realização dos objetivos propostos e o bom funcionamento da escola.
- 3- A formulação do Projeto Político Pedagógico é também uma prática educativa, porque a organização escolar constitui espaço de formação. Todos podem aprender a fazer do exercício do trabalho um objeto de reflexão e pesquisa.
- 4- O Projeto Político Pedagógico expressa a autonomia da equipe escolar. Na realização do trabalho coletivo significa que o grupo definiu princípios (ponto de partida) e os objetivos (ponto de chegada), envolvendo práticas de gestão

negociadas, unidade teórico-metodológica, sistema de acompanhamento e avaliação.

Gadotti (1994) assinala que fazer um projeto significa lançar-se para frente, antever o futuro. O projeto é, desta forma, um planejamento em longo prazo, atividade racional, consciente e sistematizada que as escolas realizam para irem construindo a sua identidade como instituição educativa. Deste modo, o PPP tem como função de caracterizar a escola, mostrando suas limitações, sua cultura, suas potencialidades e a finalidade do trabalho desenvolvido na escola, e deve, como tal, ser uma produção coletiva que afirmará a autonomia dentro da escola, deve também ser construído assegurando-se em bases democráticas e participativas, tendo a participação efetiva do professores e buscando atender as demandas atuais das instituições escolares públicas e de seus usuários, buscando a melhoria de um bem comum, ou seja, da qualidade do ensino ofertado. No que diz respeito a construção coletiva do PPP, Oliveira (2005) afirma que:

O PPP, ao se colocar como espaço de construção coletiva, direciona sua constituição para consolidar a vontade de acertar, no sentido de educar bem e de cumprir o seu papel na socialização do conhecimento. Assim, o PPP deve expressar qual é o cerne, o eixo e a finalidade da produção do trabalho escolar.

Apesar da importância da efetiva representação dessas instituições citadas anteriormente dentro do âmbito escolar, se não houver interesse da comunidade e estímulo por parte da gestão para a efetiva participação, o conselho acaba por se tornar apenas uma mera instituição da escola e em nada contribui para o avanço da democracia. Além disso é essencial que o conselho escolar esteja dentro de um conjunto de medidas políticas e num plano estratégico de participação, que esteja sempre visando a democratização das decisões, não permitindo que o conselho se torne uma ferramenta isolada e burocrática dentro da escola. Desta maneira, o conselho deve abrir canais de participação para a comunidade escolar e ter transparência administrativa, dando voz a todos os representantes dos diferentes segmentos que o compõem.

A necessidade da participação da comunidade escolar é clara e sua influência conta como um instrumento poderoso e positivo dentro da instituição, sua gama de interesses e expectativas depositadas na escola, mostra uma razão imprescindível para que esta se faça parte integrante na escola. O envolvimento da comunidade escolar com a instituição culminará, logo, no melhor andamento da educação propiciada naquele local, ou seja, o seu envolvimento pode se dar tanto na parte administrativa, como na parte pedagógica, uma

vez que a comunidade escolar possui uma bagagem vasta para compartilhar com a escola, e nesta participação todos ganham.

É importante também que a gestão busque a participação da comunidade escolar, incentive e ofereça espaço para a atuação da mesma, de maneira que a comunidade possa efetivar sua participação e contribuir com a educação, atuando no conselho escolar e desempenhando os papéis necessários nas atividades propostas, de modo a suprir eventuais necessidades da escola, como por exemplo: na parte física e na estrutura da escola, na organização de eventos, em projetos desenvolvidos dentro e fora do espaço físico da instituição, além de várias outras formas de inserção que a comunidade possui.

Segundo Paro (2000, p.15):

Se, todavia, concebemos a comunidade – para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se – como real substrato de um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte integrante.

A participação da comunidade implica na busca por uma educação de qualidade, pois desta maneira contribuirão para que a escola forme cidadãos que sejam capazes de intervir e transformar a realidade, assim como diz Freire que “não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação reflexão.” (FREIRE, 2003, p.92) A escola por sua vez, deve buscar formar cidadãos mais críticos e autônomos e que sejam capazes de responder suas próprias ações e buscar a cada dia melhores condições para si e para a coletividade, tornando a ação pedagógica uma ação de reflexão sobre a prática, formando sujeitos autônomos e conscientes. Para Freire “O educador democrático, não pode negar-se o dever de, sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão.” (FREIRE, 1996, p. 26).

A equipe gestora deve possuir contato direto com a comunidade do bairro e mostrar-se empenhada e voltada para a conquista de uma Educação de qualidade, socializando o poder de tomada de decisões com membros que compõem a escola, os alunos, pais de alunos e a comunidade de um modo geral, através de seus respectivos representantes, os que formam o conselho escolar, visto que vivemos realidades diferentes, estando em uma sociedade plural, logo o público da escola precisa opinar e intervir dentro do âmbito escolar, expondo seus desejos e avaliando a gestão, de forma positiva ou não, para que assim se possa suprir as necessidades atentadas por estes.

Logo, conclui-se que a democratização da educação escolar consiste em tornar cada indivíduo participante das tomadas de decisões, na medida em que todos possam contribuir com o trabalho pedagógico e a organização do espaço escolar, proporcionando assim uma educação de qualidade e levando os alunos a perceber a importância do trabalho conjunto ao mesmo tempo em que os incentivem a participar também desse processo, não só no espaço da escola, mas também dentro da comunidade e na sociedade no geral, estimulando-os a se tornarem cidadãos críticos e atuantes.

2. A ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

2.1. O percurso metodológico

Iniciamos este capítulo, apresentando, preliminarmente, a perspectiva metodológica que orientou a nossa investigação. A começar pela definição do tipo de pesquisa, de natureza exploratória, de acordo com Gil (2008), proporciona a possibilidade de maior familiaridade com o problema. A partir desta definição, optamos por um estudo de caso, que, ainda segundo Gil (ibidem), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Nesta mesma concepção, definimos nosso estudo na perspectiva da pesquisa qualitativa, a partir do entendimento de que o objeto de estudo escolhido, por ter como referência as opiniões e significados atribuídos pelos sujeitos pesquisados, estabelece “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito” (TRIVINOS, 1992, p. 79), vínculo este que, nas palavras de Minayo (2007), não pode ser traduzido em números. Ainda sobre a pesquisa qualitativa, Lakatos e Marconi (1986), recomendam que o pesquisador tenha como focos principais de abordagem o processo e seu significado. Em suma, nesta abordagem de pesquisa, “o 'significado' que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador” (LUKE e ANDRÉ, 1986).

Com esta concepção, nos debruçamos, em nosso processo investigativo, em uma escola da rede estadual na cidade de Cabedelo, onde aplicamos oito questionários com questões abertas que buscavam opiniões dos professores sobre a gestão democrática e suas implicações na qualidade do ensino nesta escola. As características do universo da pesquisa, bem como a descrição dos sujeitos investigados, serão detalhadas nos tópicos que se seguem.

2.2. O universo da pesquisa

O universo da pesquisa foi como já assinalado acima, uma escola pública da rede estadual da Paraíba, localizada no município de Cabedelo. A referida escola está situada na Rua Enildo Filgueiredo de Miranda S/N, Bairro Ponta de Mato. A

comunidade em que está inserida é predominantemente constituída por uma população formada, em sua maioria, por pescadores, localizada a beira mar. A maioria desta população é formada predominantemente por pessoas com pouca escolarização.

Em relação as dependências da escola e sua estrutura física, ela é composta de:

- Oito salas de aula
- Sala dos professores
- Três banheiros (sendo um acessível para deficientes físicos)
- Um pátio
- Um refeitório
- Uma cozinha
- Um laboratório de ciências
- Um laboratório de informática
- Uma sala de recursos multifuncionais
- Uma quadra
- Bicicletário
- Uma biblioteca
- Uma sala da direção
- Uma secretaria.

Em relação a pesquisa, o público alvo foram os professores. Os questionários foram respondidos por 6 homens e 2 mulheres, os quais lecionam nesta referida escola. Relacionado a distribuição dos participantes no tocante ao gênero, podemos observar a predominância da representação feminina nas questões, ao longo da análise também percebemos as divergências entre os pensamentos, o que nos remeteu a grande realidade das escolas brasileiras.

2.3. Os sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram 08 (oito) professores e professoras que lecionam na instituição pesquisada, os respondentes da pesquisa são, em maioria, do sexo feminino. Quanto à idade, a maioria está na faixa etária entre 30 e 50 anos. No que se refere à formação, dois são formados em biologia, outros três têm formação na área de letras, um é formado na área de física e os outros duas são pedagogos, todos eles atuando em suas respectivas áreas de formação.

No que diz respeito à experiência profissional, os mesmos estão assim distribuídos: seis atuando como professores de disciplinas individuais e as duas pedagogas atuam na sala de recursos multifuncionais, oferecendo Atendimento Educacional Especializado aos alunos com necessidades especiais. Já no tocante ao tempo que desempenham a função, obtivemos as seguintes respostas: quatro deles têm mais de 20 (vinte) anos atuando e os demais têm entre dois e dez anos de experiência profissional.

2.4. O instrumento para a coleta de dados

Para a coleta de dados, valemo-nos de um questionário aberto, aplicado aos oito sujeitos participantes do estudo. A escolha pelo questionário pautou-se, entre outras razões, pela possibilidade de obter respostas mais rápidas e exatas, com maior liberdade de respostas, em face do anonimato, e ainda por possibilitar mais tempo para as respostas, por parte dos sujeitos pesquisados (LAKATOS & MARCONE, 2003). O questionário constituiu-se de 08 perguntas, que abordaram questões relativas à concepção de gestão escolar, democrática, participativa e a qualidade de ensino.

2.5. Os dados da pesquisa: análise e interpretação

A pesquisa, como já foi mencionado acima, foi realizada em uma escola pública da rede estadual, na cidade de Cabedelo, situada no Litoral Paraibano, na região metropolitana de João Pessoa. Dentro deste universo de pesquisa, foram distribuídos oito questionários com questões abertas, as quais buscavam captar as opiniões dos professores acerca do tema da gestão democrática e de suas implicações para a qualidade do ensino nesta escola. Os educadores responderam, mostrando a sua visão através de respostas curtas, porém, claras. Para efeito da análise, foram preservados os nomes dos participantes da pesquisa, para os quais se utilizou pseudônimos.

Inicialmente, indagamos dos sujeitos investigados quais seriam os papéis e tarefas da gestão na escola pública, obtivemos as seguintes respostas:

“Orientar e organizar funcionários e alunos.” (Professor 1).

“Administrar e cuidar do desenvolvimento escolar.” (Professor 2).

“Administrar e cuidar do desenvolvimento escolar.” (Professor 3).

“Gerir e motivar os diferentes atores do processo de ensino-aprendizagem.” (Professor 4).

“Cuidar das tarefas burocráticas, zelar e cuidar do funcionamento da escola.” (Professor 5).

“Possibilitar transparência e participação de todos os segmentos.” (Professor 6).

“Estar presente e gerir o pedagógico e o estrutural.” (Professor 7).

“Desenvolver modelos técnico-pedagógicos para promover a saúde administrativa da escola.” (Professor 8).

As respostas indicaram uma predominância da dimensão administrativa como aspecto central do papel da gestão. Foi assim, por exemplo, como podemos perceber para cinco dos respondentes que, embora destacassem outros elementos, assinalou o administrativo como foco da gestão. Mesmo apontando a dimensão administrativa como condição seja para motivação dos outros em melhoria do processo de ensino aprendizagem, estes colocaram ênfase na tarefa administrativa como definidora da gestão. Este é o caso do sujeito três, para quem a tarefa da gestão é administrar, em função do apoio do processo de ensino aprendizagem. Poucos como o sujeito quatro, deslocaram a tarefa de gestão do campo administrativo para o a tarefa de “motivação” dos diferentes atores do processo de ensino aprendizagem para a construção dos conhecimentos indispensáveis para a sociedade.

Em seguida, os entrevistados foram questionados de maneira geral, acerca de como, na sua visão, o modelo de gestão e participação contribuiria na qualidade do ensino. Obtivemos as respostas abaixo:

“Cumprimento de funções, organização de horários e na qualidade do ensino.” (Professor 1).

“Orientação pedagógica para alunos e professores, para mudar comportamentos e formar cidadãos conscientes.” (Professor 2).

“Imparcial e colaborativa.” (Professor 3).

“Considerar os desafios e propor melhorias para os problemas da comunidade escolar, convergindo num ensino de melhor qualidade.” (Professor 4).

“Ambiente de aprendizagem onde todos são importantes e engajados no mesmo propósito.” (Professor 5).

“Ambiente de aprendizagem onde todos são importantes e engajados no mesmo propósito.” (Professor 6).

“Ter uma proposta/identidade e a partir dela trabalhar ações junto a comunidade escolar.” (Professor 7).

“É o pilar principal para medidas gerenciais de pessoal para promover a harmonia da equipe.” (Professor 8).

As respostas pareceram indicar que alguns deles não compreenderam o objetivo da questão. Entretanto, entre aqueles que conseguiram atender às expectativas da questão, consideraram que a gestão possui a função de propor melhorias, trabalhando junto com a comunidade escolar para dessa forma, poder contribuir diretamente na qualidade do ensino. Percebe-se, ainda que de maneira pouco elaborada ou colocada de modo superficial, que há, subjacente nas falas, a compreensão da gestão democrática como algo que pressupõe, necessariamente, a participação efetiva da comunidade, como assinala Paro (2000). Do mesmo modo, foi notória, nas respostas daqueles que compreenderam a questão, a associação entre a gestão democrática e a participação da comunidade com a melhoria da qualidade dos processos de ensino-aprendizagem, a exemplo do que sustentam Gadotti e Romão (1997). Por outro lado, entre os demais participantes predomina uma visão, ora de senso comum, ora de viés gerencialista, que define o papel da gestão como limitado a promover medidas gerenciais, organizando o cumprimento de funções e horários, proporcionando assim a harmonia da equipe escolar.

Outra questão abordada se referia, de forma específica, a maneira que a gestão nesta escola influenciava na qualidade do ensino oferecido na mesma, ou seja, dentro do contexto desta instituição. As respostas foram:

“Ouvir as ideias e participação nas decisões.” (Professor 1).

“Descentralização das atividades, tornando a gestão participativa.” (Professor 2).

“Estar sensível às necessidades de cada segmento.” (Professor 3).

“Influencia positivamente todos os aspectos da comunidade escolar.” (Professor 4).

“Todos respeitam e valorizam as novas ideias, buscando um ensino de qualidade.” (Professor 5).

“Quando efetivada na sua totalidade, é o que é preciso para melhor resultados.” (Professor 6).

“Se o sentido de gestão democrática for entendido, sim.” (Professor 7).

“Buscar opiniões, além de proporcionar o conhecimento sobre os reais problemas da sala de aula.” (Professor 8).

A maioria dos professores alegou que a democratização da gestão era essencial para a melhoria do ensino oferecido, e que a participação de todos garante que a equipe escolar tenha uma ampla compreensão sobre os reais problemas do âmbito escolar, permitindo à gestão o compartilhamento das necessidades de cada segmento. Porém, segundo estes, esta perspectiva não era efetivada plenamente nesta escola.

Em seguida, questionamos no tocante à caracterização da gestão na escola pesquisada, logo, obtivemos:

“Participativa e democrática, em partes.” (Professor 1).

“Equipe pedagógica com atuação constante.” (Professor 2).

“Atuante.” (Professor 3).

“Enfatiza desafios, eliminando os obstáculos com a participação dos diferentes segmentos.” (Professor 4).

“Democrática, onde todos participam do processo educativo.” (Professor 5).

“Precisa de um líder que coordene as atividades.” (Professor 6).

“Não identifica uma proposta de trabalho, não ficando claro as expectativas em relação a evolução.” (Professor 7).

“Democrática, mas precisa de ações emergenciais para o bem estar da escola.” (Professor 8).

As respostas são bastante divergentes no que se refere a esta caracterização, quatro dos participantes alegaram que a gestão é participativa e democrática, em partes. Já outros dois entrevistados acreditam que a instituição precisa de um líder que coordene, que deixe claro os objetivos de ensino que a escola possui, que abra espaço para a participação dos diferentes segmentos, porém sem perder a postura de líder e gestor da escola, contudo, ainda dois dos participantes responderam que a gestão da escola é atuante.

No que diz respeito ao que eles acreditavam ser positivo dentro da escola e o que poderia melhorar em relação à participação na mesma, um dos entrevistados (Professor 3), preferiu não opinar sobre esta referida questão. Os professores que opinaram nos deixam as seguintes respostas:

“Positivo: o esforço.” (Professor 1).

“Mudanças com ideias inovadoras e de atuação coletiva.” (Professor 2).

“Participação democrática nas decisões, tendo que aprimorar o interesse da comunidade escolar, em participar desse processo.” (Professor 4).

“Apesar das dificuldades, todos estão atentos e abertos a mudança, onde todos ganham.” (Professor 5).

“A abertura para o diálogo, porém não é efetivada e interiorizada, precisando de um líder que se faça presente.” (Professor 6).

“O diálogo, porém poderia ser melhor aproveitado.” (Professor 7).

“A ação democrática e a “transparência”, mas precisa de ações mais intensas na parte administrativa.” (Professor 8).

Um dos respondentes acredita ser o ponto positivo da escola o esforço em buscar o melhor para os alunos, mesmo que em alguns momentos não consiga alcançar todos os objetivos, outro participante se refere a busca por melhorias entre os funcionários que compõem a mesma, através de uma equipe atuante. Além destes, outros dois dos entrevistados afirmaram que o ponto positivo da instituição é estar aberta às mudanças, uma vez que, todos ganham quando a escola se abre a novas ideias com a participação de todos. Já mais dois respondentes julgaram como positivo na instituição o diálogo, porém abrem um parêntese na questão de que este diálogo poderia ser mais bem aproveitado, se houvesse um líder que tivesse uma presença constante na escola. E por fim, nesta questão, outros dois dos que participaram da pesquisa responderam que a escola possui como positivo a participação democrática nas decisões, porém a gestão pode estimular mais a participação e o interesse dos integrantes que compõem a instituição em estarem mais bem engajados neste processo de tomada de decisões, visto que a comunidade escolar demonstra pouco interesse na participação coletiva deste processo.

Por fim, no que se relaciona à participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar dentro da gestão da instituição, os participantes responderam:

“Gestão democrática e aberta a participação.” (Professor 1).

“Gestão atuante e organizada, valorizando o bem comum de todos os funcionários.” (Professor 2).

“Cada qual com suas atividades, cooperando com o todo de acordo com as orientações da gestão.” (Professor 3).

“No conselho escolar.” (Professor 4).

“Respeitando e valorizando as novas ideias.” (Professor 5).

“Desestruturada, sem conexão e com uma gestão individualizada.” (Professor 6).

“Não tem participação, cobrança, fiscalização e presença por parte dos pais, os funcionários não participam das decisões por não haver envolvimento direto pela gestão, para atraí-los.” (Professor 7).

“Recusa por parte dos pais, e não há convergência pedagógica por parte de alguns segmentos.” (Professor 8).

Como podemos observar, dois dos participantes não foram claros em suas respostas. Apenas um dos participantes citou o conselho escolar como via de participação de todos os segmentos. Outros dois participantes responderam que a participação dos segmentos se dá cada qual com suas atividades, cooperando com o todo, porém sempre seguindo as orientações da gestão. Já, outros dois, afirmaram que os funcionários não participam das decisões por não haver envolvimento direto da gestão para atraí-los e que por parte dos pais há recusa em participar, cobrar e fiscalizar o trabalho da gestão. E, mais um professor entrevistado também julgou a participação dos segmentos como desestruturada, sem conexão e com uma gestão individualizada.

Podemos observar que, como afirma Saviani (2005, p. 18), “a escola é uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado”. Nesse sentido, a gestão democrática, deve estar comprometida, sobretudo, com a realização deste papel, mas vemos que a opinião dos participantes é bem dividida no tocante a participação dos segmentos. Logo, a partir das respostas expostas acima, lembramos mais uma vez com Gadotti e Romão (1997, p. 16) que a participação é extremamente necessária e influencia na democratização da gestão e também na melhoria da qualidade de ensino, já que:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 16).

O que nos faz repensar a gestão nesta escola, se é contituida realmente por gestores e líderes comprometidos com a participação, a democracia e a qualidade no ensino oferecido. Pois, sabomes que a organização e o planejamneto de ações representadas por um líder dentro da escola é fundamental, entretanto muitas vezes não acontece de forma adequada, por diversos motivos, seja por não existir de tempo adequado, falta material necessário ou de orientação e suporte pedagógico na unidade escolar. Neste sentido Paro assinala que:

Não há dúvida de que podemos pensar na escola como instituição que pode contribuir para a transformação social. Mas uma coisa é falar de suas potencialidades... uma coisa é falar “em tese”, falar daquilo que a escola poderia ser. Uma coisa é expressar a crença de que, na medida em que consiga, na forma e no conteúdo, levar as camadas trabalhadoras a se apropriarem de um saber historicamente acumulado e desenvolver a consciência crítica, a escola pode concorrer para a transformação social; outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo essa função (PARO, 1999, p. 10).

Em suma, podemos dizer que, ainda com algumas imprecisões e, em alguns casos, com uma compreensão difusa acerca dos conceitos envolvidos neste estudo, parece haver, entre a maioria dos sujeitos pesquisados, uma compreensão da gestão democrática como condição para uma boa organização do trabalho escolar, tal como sustenta Souza (2005). De igual modo, a participação e o exercício da autonomia, preconizados por Gadoti (1992) e Gadotti e Romão (1997), são entendidos, de maneira geral, como condição para a concretização da gestão democrática. Dentro desta compreensão, entendem ainda que a gestão democrática, viabilizada pela autonomia e pela participação, constitui condição para a melhoria do trabalho da escola, da prática educativa e dos processos de ensino-aprendizagem, como defende Gadotti (1992).

Quando se experimenta uma gestão democrática na instituição, a mesma vivencia plenamente a sua autonomia que, segundo Paro (2004, p. 11), “significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade”. Significa, portanto, que a escola realmente exercerá sua autonomia, dentro das normas educacionais, de maneira que o

encaminhamento das ações ocorrerá no ritmo da comunidade em que esta inserida a escola.

Contudo sabemos que, com o exercício da prática democrática, a inclusão se torna efetiva e real e facilita a percepção de reconhecer como útil e necessária a participação no processo de tomada de decisão. Entretanto, os professores participantes queixam-se de que, na experiência concreta da escola em que atuam, a gestão democrática ainda carece de aperfeiçoamento, assim como a participação efetiva e o exercício da autonomia ainda são uma construção, como limitações e desafios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objeto a compreensão acerca de como a gestão democrática tem implicações na qualidade da educação pública, tendo sua pesquisa sido realizada em uma das escolas da rede estadual de ensino do Estado da Paraíba, na cidade de Cabedelo. A pesquisa se desenvolveu a partir da aplicação de um questionário junto a oito professores que atuam na escola pesquisada. Ao término desta pesquisa podemos concluir que a gestão democrática é o primeiro passo para a construção de uma educação de qualidade, capaz de emancipar o indivíduo, formando indivíduos mais conscientes do seu papel na sociedade e aptos a interagir e intervir no meio em que vivem.

Desse modo, observamos que a participação e a democracia se dão através da interação entre a escola e todos os seus segmentos, tornando cada sujeito importante no processo de tomada de decisão e na construção de um sistema de gestão democrática e na reorganização do modelo atual de organização do trabalho vigente na maioria das escolas. Assim, a escola com sua gestão democrática colabora e assume um compromisso não só com a educação escolar oferecida, mas também com a sociedade e principalmente com a comunidade na qual está inserida. Nessa ponto de vista, entendemos que é fundamental que todos os segmentos (docentes, família, comunidade, equipes diretiva e pedagógica da escola) tenham papel ativo de sujeitos no processo de tomada de decisões da escola, como condição para que a mesma possa oferecer um ensino de qualidade aos seus educandos.

Ao longo da investigação realizada, percebemos o desejo de todos os participantes da pesquisa seria deixar de serem apenas aqueles que ensinam e repassam conhecimento aos alunos ou que desempenham isoladamente alguma função administrativa, pedagógica ou de apoio, para se tornarem também protagonistas, com participação ativa no processo educacional, e com “vez e voz” nos processos decisórios da escola, participando e somando com a equipe gestora. Desta forma, a medida que o educador se sente parte importante desse processo, ele estimula seus alunos a se tornarem pesquisadores, e assim, formá-los para a cidadania, tirando seus alunos da zona de conforto levando-os a reflexão, a conhecer seu contexto social. A escola precisa, portanto, contribuir para a formação de um sujeito reflexivo, oferecendo ao professor o papel de um dos sujeitos principais da escola, fazendo-o sentir autonomia

para propor projetos, ajustes em espaços e na estrutura da escola, bem como ações inovadoras que respondam às necessidades didáticas tanto do próprio docente como as necessidades de aprendizagem do aluno.

Através da Gestão Democrática, a qualidade do ensino atinge um nível maior, com maior desempenho dos alunos, à medida que não só o professor, mas também a comunidade escolar, como um todo, tem espaço para a participação dentro da escola. Quando isto ocorre, o compromisso de todos com a mesma e a busca pelo melhor da instituição de ensino aumenta cada vez mais. Na análise dos questionários, pudemos perceber que a escola conta com conselho de classe e grêmio estudantil, porém não havendo representação efetiva e permanente de pais e por este motivo falta ainda um componente importante para o conselho.

Segundo os docentes entrevistados, a escola sente a necessidade de um líder que se faça presente e abra espaço para a participação de todos, coordenando as opiniões e as fazendo válidas dentro do espaço escolar. Por este motivo, destacamos aqui que a escola precisar caminhar um pouco mais em direção a gestão democrática para assim alcançar uma educação de melhor qualidade, do que aquela que é oferecida nesta instituição. Contudo, sabemos que ainda há muito o que caminhar, não apenas dentro do âmbito escolar, para que possamos de fato, elevar e manter a educação dentro das suas potencialidades, pautando-se na participação e na democracia.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP. **O que é o Ideb**. Disponível em: <[http:// portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb](http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb)>. Acesso em: 31 de setembro de 2017.

DALBÉRIO, Maria C.B. **Gestão Democrática e participativa na escola pública popular**. Universidade Federal de Uberlândia, MG, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia** - saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José E. (Org.) **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez. 1997.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez. 1992.

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática e Qualidade de Ensino**. In Minas Centro, Belo Horizonte – MG. 28 a 30 de Julho de 1994.

Disponível em: <<http://www.paulofreire.org/Institucional/MoacirGadottiArtigosIt0025>> .

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. Cadernos Educação Básica - O projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010a (Serie cadernos de gestão: 2).

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

OLIVEIRA, João Ferreira. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (ppp) da escola**. Série Retratos da Escola. Programa Salto para o futuro. Tv Escola, 2005. Disponível em: <<http://cdnbi.tvescola.org.br/resources/VMSResources/contents/document/publicationsSerie s/150822RetratosEscola.pdf>> Acesso em 05 de setembro de 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.

RIOS, T. A. **Compreender e ensinar**. Por uma docência da melhor qualidade. 4.^a ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política. 38. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2006 (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo: vol. 5).

SOUZA, A. R. et al. Caminhos possíveis na construção da gestão democrática na escola. **Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública: Planejamento e Trabalho Coletivo**. Cad. 1. Curitiba: Universidade Federal do Paraná; Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2005, p. 15-22.

SOUZA, Â. R. et al. **Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola** (Texto extraído do Caderno 1 da Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública: Planejamento e trabalho coletivo. Universidade Federal do Paraná, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: UFPR, 2005. p.15-22. 68.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Da Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação** São Paulo, Atlas, 1992.

APÊNDICES

Questionário aplicado aos professores participantes.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Senhor(a) Professor(a),

Estou desenvolvendo um projeto de pesquisa, para fins de Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação do professor Fábio do Nascimento Fonsêca, com o propósito de avaliar as relações entre a gestão escolar e a qualidade da educação. Neste sentido, com o interesse de tomar como referência a experiência nesta Escola, gostaria de saber do seu interesse e disponibilidade, e pedir-lhe para responder às questões abaixo:

1- Nome (opcional):

2- Função ou cargo que desempenha na escola / tempo em que desempenha esta função:

3- Formação/Titulação:

4- Na sua opinião, quais devem ser os papéis e as tarefas da gestão numa escola pública?

- 5- Você acredita que o modelo de gestão e de participação na escola contribui para a qualidade do ensino? De que forma?

- 6- Na sua opinião, uma gestão democrática pode melhorar o trabalho desta escola e a qualidade do ensino oferecido? Por quê?

- 7- Como define ou caracteriza a gestão nesta Escola?

- 8- O que você considera positivo e o que acredita que pode melhorar em relação a participação?

- 9- Como se dá a participação dos diferentes segmentos (funcionários, pais de alunos) na gestão desta escola?
